

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Máster en Dirección de Empresas.



Habilidades y Competencias Directivas a distancia. Como liderar equipos de Teletrabajo.

Trabajo de Fin de Máster

Curso Académico 2020-2021

Alumno: Juan José Arauz Salmerón

Tutor: Dr. José Sánchez Pérez

Notas:

Cuidemos nuestro medio ambiente. No imprima este trabajo salvo que le sea totalmente indispensable, en su caso, hágalo a dos caras por conciencia y responsabilidad con nuestro planeta. Toda referencia a personas o colectivos, cuyo género sea masculino, estará haciendo referencia al género gramatical neutro, incluyendo, por tanto, la posibilidad de referirse tanto a mujeres como a hombres.

ÍNDICE

1. ABREVIATURAS UTILIZADAS	5
2. INTRODUCCIÓN	6
3. MOTIVOS PARA LA ELECCIÓN DEL TEMA	9
3.1 Objetivo General.....	9
3.2 Objetivos Específicos	9
4. EL TELETRABAJO Y SUS CARACTERÍSTICAS.....	10
4.1 Ventajas y desventajas del teletrabajo	12
4.2 La implantación del teletrabajo en la UE	13
4.3 El Teletrabajo en la UE antes de la COVID-19.....	15
4.4 El Teletrabajo en España	18
4.5 El Teletrabajo en España durante la COVID-19	19
5. HABILIDADES Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS	22
5.1 El rol del Directivo y su liderazgo.....	24
5.2 La comunicación.....	26
5.3 El trabajo en grupo.....	27
5.4 El equipo de trabajo.....	27
5.5 Administrar el tiempo.....	29
5.6 Toma de decisiones.....	32
6. HABILIDADES, COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y TECNOLOGÍA.....	34
6.1 Aplicaciones más utilizadas entre Directivos y equipos de teletrabajo	35
6.2 Habilidades directivas esenciales en un mundo post-COVID-19	38
6.3 Liderando equipos de Teletrabajo.....	40
7. CONCLUSIONES	44
8. BIBLIOGRAFÍA.....	47

Resumen

El teletrabajo en España sigue siendo —dentro del ámbito laboral— una de sus cuentas pendientes. Según una nota de empresa publicada por el portal Infojobs en el 2019 tras haber realizado una encuesta online con una muestra de 2.865 personas representativa del total de población activa, sólo dos de cada diez trabajadores tenía permitido el teletrabajo en España (InfoJobs, 2019). La crisis sanitaria, económica y social provocada por la COVID-19, ha forzado otro escenario bien distinto, el confinamiento en casa tras la irrupción del SARS-CoV-2 en nuestras vidas, propició que casi un 40% de los trabajadores españoles, desarrollara su actividad laboral en casa. El trabajo en la oficina no se extinguirá y con toda probabilidad cambiará la forma de trabajar en el futuro. No es menos cierto que la tecnología usada durante la pandemia existía anteriormente, pero lo poco positivo que podemos obtener de la COVID-19, es que ha mejorado y desarrollado las habilidades digitales de los trabajadores a través de un mayor uso de las herramientas en remoto y, conectando equipos informáticos desde los hogares a los centros de trabajo. Desde la perspectiva empresarial y directiva, el teletrabajo nos plantea como liderar equipos a distancia, como potenciar las habilidades y competencias de quienes lideran equipos de teletrabajo. Una vez los trabajadores elijan la opción de teletrabajar, toca saber que tal jefe somos desde la distancia. Como gestionar nuestro tiempo como directivo y el tiempo de los empleados que estén trabajando a distancia, como tomar decisiones ante conflictos intra e interpersonales telemáticamente, como potenciar la comunicación como habilidad directiva mediante la tecnología, desarrollar tareas desde el rol directivo a distancia para gestionar los cambios, velar por la visión de la empresa y, transmitir metas y objetivos de la empresa a empleados que teletrabajen.

Una organización necesita de unos directivos que desde la relativa «distancia» que muestra el teletrabajo, aporten conocimiento a la actividad diaria de la empresa y que, además, sepan transmitir ese conocimiento contagiando de entusiasmo al resto de teletrabajadores.

Este Trabajo Fin de Máster, analiza las Habilidades Directivas y Competencias que debe tener la persona que lidere equipos de teletrabajo para gestionarlos con eficacia y eficiencia desde la distancia, por supuesto usando la tecnología.

Palabras clave: teletrabajo, directivo, ejecutivo, habilidades, competencias, distancia, tecnología, empresa.

Abstract

Teleworking in Spain is still – within the workplace – one of its outstanding accounts. According to a company note published by the Infojobs portal in 2019 after having carried out an online survey with a sample of 2,865 people representative of the total active population, only two out of ten workers were allowed to telework in Spain (InfoJobs, 2019). The health, economic and social crisis caused by COVID-19, has forced another very different scenario, the confinement at home after the irruption of SARS-CoV-2 in our lives, led almost 40% of Spanish workers to develop their work activity at home. Work in the office will not die out and will in all likelihood change the way we work in the future. It is no less true that the technology used during the pandemic existed previously, but the little positive thing we can get from COVID-19, is that it has improved and developed the digital skills of workers through greater use of remote tools and, connecting computer equipment from homes to workplaces. From the business and management perspective, teleworking presents us with how to lead remote teams, how to enhance the skills and competencies of those who lead teleworking teams. Once workers choose the option of teleworking, it is time to know that such a boss we are from a distance. How to manage our time as a manager and the time of employees who are working remotely, how to make decisions in the face of intra- and interpersonal conflicts telematically, how to enhance communication as a managerial skill through technology, develop tasks from the managerial role at a distance to manage changes, ensure the vision of the company and, transmit company goals and objectives to employees who telecommute. An organization needs managers who from the relative "distance" shown by teleworking, contribute knowledge to the daily activity of the company and who, in addition, know how to transmit that knowledge by spreading enthusiasm to the rest of teleworkers. This Master's Degree Final Project analyzes the Managerial Skills and Competencies that the person who leads

teleworking teams must have to manage them effectively and efficiently from a distance, of course using technology.

Keywords: teleworking, manager, executive, skills, competencies, distance, technology, company.

1. ABREVIATURAS UTILIZADAS

CCAA (Comunidades Autónomas)

CE (Constitución Española de 1978)

CEEP Centro Europeo de la Empresa Pública

INE (Instituto Nacional de Estadística)

IRPF (Impuesto de la Renta sobre Personas Físicas)

OMS (Organización Mundial de la Salud)

RRHH (Recursos Humanos)

SSTC (Sentencias del Tribunal Constitucional)

RTC (Repertorio del Tribunal Constitucional)

TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones)

TFM (Trabajo Fin de Máster)

UE (Unión Europea)

UEAPME Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa

UNICE Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa

2. INTRODUCCIÓN

El teletrabajo es una forma de organización del trabajo que se desarrolla utilizando las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (en adelante, TIC) para facilitar el trabajo a distancia, en los domicilios de los empleados, en desplazamientos laborales y, en oficinas o centros de trabajo adaptados para ello. En los años setenta

del siglo XX el teletrabajo se introducía en Estados Unidos, pero lo poco desarrolladas que estaban las TIC durante esa época, dificultaba que el teletrabajo se difundiera entre el mundo empresarial. Las barreras más latentes que ha tenido el teletrabajo a la hora de adaptarse a la actividad diaria de las empresas, han sido de carácter organizativo y de recursos humanos (en adelante, RRHH), los avances de las TIC y la Revolución 4.0¹ pueden facilitar la inclusión definitiva del teletrabajo como estructura organizativa, por ello, los directivos de las empresas tendrán que desarrollar sus Habilidades Directivas y Competencias percibiendo que si los integrantes de sus equipos de trabajo adoptan el teletrabajo para desarrollar su actividad laboral, ellos tendrán que potenciar la utilización de las TIC y la comunicación telemática.

Este Trabajo Fin de Máster (en adelante, TFM) pretende analizar cómo España ha implementado la legislación sobre el teletrabajo y como ha afectado este a las relaciones de los directivos que lideran equipos de trabajo a distancia, en última instancia, cómo la epidemia de la COVID-19 ha ido transformando forzosamente las perspectivas del teletrabajo de los citados directivos, tomando nota de ello para posteriormente proponer en las conclusiones Habilidades Directivas y Competencias que mejoren el liderazgo de los que tengan equipos de teletrabajo a su cargo.

Se realizará un esbozo de cómo las directivas europeas relacionadas con el teletrabajo han sido aplicadas a nivel nacional y las consecuencias que han tenido en las relaciones de los directivos de las empresas a la hora de dirigir sus equipos de trabajo, como ha ido evolucionando el teletrabajo en los últimos meses de pandemia y, sobre todo, cómo se han desenvuelto los directivos en el trabajo a distancia. Informes como «*Labour market change: COVID-19: Policy responses across Europe*» y «*Living, working and COVID-19*» ambos publicados por *Eurofound*, disponen cómo ha ido implantándose el teletrabajo en los últimos meses y qué retos afrontará este dentro del mercado laboral español a futuro. Las personas que dirigen equipos de trabajo, pueden gestionar mediante las TIC el comportamiento de sus equipos de teletrabajo

¹ La Industria 4.0 implica la promesa de una nueva revolución que combina técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes que se integrarán en las organizaciones, las personas y los activos. Fuente: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html>.

(Townsend et al., 1998) y al no estar en los centros de trabajo, se prefiere que su gestión sea bajo resultados y objetivos. Quienes dirijan equipos de teletrabajo y/o sean directivos de RRHH, desempeñan un papel como generadores de una confianza (Whitener et al., 1998), confianza necesaria para gestionar equipos de empleados que trabajen a distancia. El teletrabajo puede mejorar las relaciones de los empleados con sus jefes y/o directivos, facilitando la retención de estos e incluso, favoreciendo las contrataciones mediante entrevistas telemáticas (Baruch, 2000, 2001; Bailey y Kurland, 2002). Se estudiarán en este trabajo algunas de las publicaciones más recientes que expongan cuales eran las perspectivas del Teletrabajo en el mercado laboral español y realmente «si ha venido para quedarse». El futuro del Teletrabajo está muy relacionado con los nuevos desarrollos tecnológicos, pero tras la crisis provocada por la COVID-19 donde las empresas y las administraciones públicas se han visto obligadas a aplicar rápidamente, medidas relativas al teletrabajo para dar continuidad a sus actividades, han entrado otros factores a tener en cuenta con la intención de asentar el teletrabajo como medida de ahorro de recursos e incluso, para una mejor conciliación familiar, los directivos, ejecutivos y encargados de gestionar equipos de trabajo, no son ajenos a estos avances. Para realizar un análisis de como el teletrabajo ha ido desarrollándose e influyendo en las decisiones de directivos a cargo de equipos de trabajo en la Unión Europea y, por ende, en España, este trabajo se dividirá en tres partes diferenciadas. Una primera parte dedicada a la investigación bibliográfica sobre el teletrabajo, y donde profundizaremos en el nacimiento del término y en el desarrollo de algunos estudios que expongan sus características. La segunda parte analizará las Habilidades Directivas y Competencias de un directivo, haciendo un recorrido sobre el liderazgo, la comunicación, la gestión del tiempo y la toma de decisiones, para en una tercera parte, aportar posibles ideas a los directivos que ejerzan su liderazgo en equipos de teletrabajo a través de las TIC. En las conclusiones finales se expondrán los posibles desafíos del directivo en relación con el teletrabajo, tras examinar cómo la pandemia provocada por la COVID-19, ha transformado el planteamiento y las estadísticas sobre el teletrabajo en la tarea de cualquier persona que dirija equipos de teletrabajo.

3. MOTIVOS PARA LA ELECCIÓN DEL TEMA

La motivación a la hora de haber escogido este tema, no es otra que poner en valor las Habilidades Directivas y Competencias que debe ejercer un ejecutivo que lidere equipos que trabajen a distancia, a través de la tecnología. Las medidas adoptadas en España por los distintos estamentos gubernamentales para intentar frenar los contagios de COVID-19 provocados por la movilidad durante el confinamiento de toda la población, obligaron a que algunas empresas cerraran sus oficinas de manera temporal e implantasen el teletrabajo para no sufrir una bajada más acusada de su productividad y, que sus empleados y empleadas pudiesen seguir trabajando de una manera más segura. Tocaba dirigir desde la distancia, liderar en un entorno laboral y telemático totalmente nuevo, en los cuales las reuniones de empresa se convirtieron en videoconferencias, con sus pros y sus contras, con caídas de red, fallos de conexión, sincronización de horarios, actualizaciones de software y otras casuísticas propias del teletrabajo, donde más que nunca un directivo tuvo que aflorar —desde la improvisación— sus habilidades y competencias para liderar los equipos de trabajo de organizaciones empresariales que trabajaran a distancia. El teletrabajo ha venido para quedarse, por tanto, lo aprendido durante la pandemia como directivos, debe servir para continuar mejorando las Habilidades Directivas y Competencias a desempeñar cuando se lideren equipos de teletrabajo.

3.1 Objetivo General

Hasta la fecha, la presencia física ha sido mayoritaria a la hora de hacer cambios en las dinámicas de los equipos de trabajo, la llegada del teletrabajo a las organizaciones empresariales, ha supuesto una novedad para muchas de ellas. El objetivo general de este TFM es localizar los posibles problemas que pudiesen tener quienes dirigen de equipos de teletrabajo, proponer soluciones a esos problemas y, potenciar las Habilidades y Competencias Directivas en equipos de trabajo que, a través de la tecnología, trabajen a distancia.

3.2 Objetivos Específicos

Los objetivos de forma descriptiva pretendidos por este TFM son los siguientes:

- Conocer la cobertura jurídica que presta el Estado y la Unión Europea (en adelante, UE) a las empresas que decidan implantar el teletrabajo en sus plantillas de empleados.
- Identificar los conflictos que pudiesen surgir en las relaciones laborales y sociales entre los directivos y sus equipos de teletrabajo.
- Que las empresas sean conscientes del cambio tecnológico en el que estamos inmersos actualmente, de la Revolución 4.0, y, por ende, sus directivos.
- Construir un perfil para el directivo que lidere equipos de trabajo que desarrollen su actividad laboral a través del trabajo a distancia.
- Analizar mediante una adecuada bibliografía, el resultado que está dando la implantación del teletrabajo en distintas organizaciones empresariales a raíz de la pandemia provocada por la COVID-19, para identificar las posibles debilidades, las amenazas y, potenciar las oportunidades y fortalezas que les puede ofrecer el teletrabajo a los actuales y futuros directivos que lideren equipos que trabajen a distancia.

4. EL TELETRABAJO Y SUS CARACTERÍSTICAS

El término Teletrabajo se atribuye al americano Jack Nilles, una de las primeras personas que estudió sobre los desplazamientos laborales y la relación de estos con la tecnología, en los años setenta del siglo XX.

En 1973, durante la primera crisis del petróleo, Jack tuvo que trabajar en su casa por necesidad al no poder desplazarse a su centro de trabajo, viendo en ello una oportunidad para reducir costes y desplazamientos.

En el artículo *«Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography»*, Jack Nilles diserta y analiza los términos «*Telecommuting*» y «*Teleworking*». El «*Telecommuting*» se dispone en el artículo anteriormente citado, como la sustitución parcial o total de desplazamiento mínimo dos veces al día al centro de trabajo, con o sin la ayuda de ordenadores. El autor identifica al «*Telecommuting*» como un subconjunto del «*Teleworking*», cuyo rasgo más característico se basa en el hecho de que es el trabajo quien mueve y atrae a los trabajadores y no los trabajadores al trabajo. El término «*Teleworking*» hace referencia a la forma de

sustituir los desplazamientos laborales a los centros de trabajo a utilizando las TIC. El «*Teleworking*» se diferencia del «*Telecommuting*» en que tiene objetivos mucho más globales, haciendo hincapié en el concepto sustitución, sirva como ejemplo cuando un trabajador al que una empresa cualquiera acaba de contratar y trabaja mediante «*Teleworking*», refleja una marcada alteración de su comportamiento en cuanto a viajes se refiere. El mercado de trabajo ha ido cambiando y, por ende, el término teletrabajo ha ido transformándose en los últimos años, evolucionando paralelamente a la Revolución 4.0 y los avances tecnológicos. La evolución de los ordenadores portátiles, las Tablet y los teléfonos móviles, han propiciado que cada vez más personas puedan trabajar fuera de su principal centro de trabajo en modo remoto. Por esta circunstancia, el significado del término teletrabajo se ha ampliado en la literatura basándose en cinco puntos principales:

1. Los trabajadores que trabajan a distancia sustituyen el tiempo que pasan en su principal centro de trabajo con el tiempo que pasan lejos de sus compañeros.
2. El trabajo a distancia se suma a una parte de su tiempo de trabajo regular.
3. Las personas que trabajan a distancia forman parte de una organización más amplia.
4. Los empleados que trabajan a distancia lo hacen principalmente desde su casa.
5. Los empleados que trabajan a distancia usan las TIC cuando las necesitan para interactuar con su entorno más cercano.

El teletrabajo no se limita a trabajar desde casa, puede incluir cualquier actividad laboral desde una variedad de lugares, como por ejemplo un *Call center* o como detalla la definición *Blainpain*, la cual, define al teletrabajo como cualquier forma de trabajo realizado en nombre de un empresario o un cliente, por un empleado, un trabajador autónomo o un trabajador a domicilio que se lleva a cabo regularmente y, durante el horario laboral desde uno o más lugares distintos del centro de trabajo tradicional, utilizando las TIC.

Algunos autores disponen que no existe una definición comúnmente aceptada del término teletrabajo, pero que, si existe una interpretación común de las características del teletrabajo, identificando tres características principales que se suelen utilizar para enmarcar el teletrabajo:

- Está regulado por algún acuerdo formal y/o jurídico.
- Se asocia al trabajo que se realiza desde una cierta distancia geográfica del centro de trabajo principal.
- Se utiliza la tecnología para trabajar a distancia.

Por todo ello, se puede concluir que el teletrabajo se define como una tarea laboral que se realiza a una distancia geográfica del centro de trabajo principal, a través de las TIC y que debe estar regulada por un acuerdo formal y/o jurídico.

4.1 Ventajas y desventajas del teletrabajo

El teletrabajo es una forma de organización del trabajo que aún sigue siendo ampliamente investigada en nuestros días. Desde un punto de vista científico y tecnológico, se pueden definir tanto sus ventajas como sus desventajas, tratadas desde una perspectiva más «micro» del teletrabajador y de la empresa. Considerando por otro lado los posibles beneficios que el teletrabajo puede aportar desde una perspectiva de toda la economía, y por tanto más «macro».

En cuanto a las ventajas del teletrabajo, desde el lado de la empresa se evitan los precios y los costes fijos asociados al mantenimiento de un centro de trabajo, manteniendo incluso una responsabilidad medio ambiental, evitando o reduciendo la contaminación de los vehículos usados para el desplazamiento en horario laboral o usados para la producción. Desde el lado del trabajador, el teletrabajo le puede hacer sentir una mayor satisfacción, además de experimentar menos estrés al poder conciliar su vida personal y familiar, teniendo la posibilidad de organizarse dentro un horario de trabajo más flexible.

El teletrabajo permite al trabajador adaptar su horario laboral, atendiendo a su situación personal y siempre que su actividad lo permita.

Entre las ventajas más significativas podemos destacar que el teletrabajo, permite mantener un equilibrio entre la vida privada y la laboral.

Respecto al medio ambiente, el teletrabajo propicia el ahorro de energía y reduce la Contaminación ambiental, mientras que, en lo referente al entorno social, el teletrabajo puede ser una oportunidad de acceso al mundo laboral para personas con problemas de sociabilidad.

Otra ventaja del teletrabajo es el beneficio que pueden obtener poblaciones despobladas y/o menos desarrolladas, el teletrabajo puede permitirles a estas zonas desarrollarse con más garantías, reduciendo la emigración a otras ciudades más grandes.

Las desventajas del teletrabajo para la empresa pueden ser varias. Una empresa a la hora de implementar el teletrabajo en su plantilla de empleados, puede tener problemas con la reglamentación jurídica, su aplicación, la voluntariedad o no de los empleados a la hora de acogerse a esta forma de trabajar y, la organización de la plantilla para cuadrar horarios. La confidencialidad de la información sensible de la empresa también puede disminuir.

En cuanto a posibles desventajas afectas al trabajador, el teletrabajo puede alargar las jornadas laborales, generar dificultades a la hora de mantener una correcta y/o adecuada prevención de riesgos laborales en lugares no propicios para desempeñar un trabajo, interrupciones en la tarea diaria a las que puede verse sometido un trabajador, si convive con otras personas. La ausencia de interacción social con los compañeros de trabajo, también puede considerarse como una desventaja del teletrabajo desde el lado del trabajador/a.

4.2 La implantación del Teletrabajo en la UE

El Acuerdo Marco europeo sobre teletrabajo es el primer acuerdo negociado por los agentes sociales europeos y las instituciones gubernamentales, siendo un punto de referencia en las relaciones laborales de la Unión Europea (en adelante, UE). Por primera vez, los agentes sociales europeos y las instituciones gubernamentales han abordado el reto que supone las nuevas formas de organización del trabajo, definiendo una serie de principios y normas que garantes de la aplicación del teletrabajo en todos los Estados miembros de la UE. El Acuerdo Marco Europeo sobre teletrabajo, se firmó el 16 de julio de 2002 en Bruselas, entre la Confederación Europea de Sindicatos (en adelante, CES), la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa (en adelante, UNICE), la Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa (en adelante, UEAPME) y el Centro Europeo de la Empresa Pública (en adelante, CEEP), como parte de la Estrategia Europea de Empleo, con el objetivo de mejorar la productividad y competitividad de las empresas en el mercado,

asegurándose su flexibilidad y seguridad en el trabajo. El Acuerdo Marco europeo dentro de un marco general de normas sobre el teletrabajo, pretende promover el desarrollo de esta nueva forma de trabajo protegiendo los intereses de los trabajadores. A pesar del importantísimo matiz donde el Acuerdo Marco Europeo suscribe que los teletrabajadores gozarán de la misma protección jurídica que los empleados que trabajan presencialmente en los principales centros de trabajo, también el acuerdo identifica los aspectos más específicos del trabajo a distancia y que, requieren una atención especial, como son las condiciones de empleo, la protección de datos y la privacidad. Según el Acuerdo Marco, el teletrabajo es una forma de organización y realización del trabajo donde se utilizan las TIC y, está regulado por un contrato o una relación laboral la cual se lleva a cabo fuera del centro de trabajo principal de forma regular. El teletrabajo —según lo dictado en el Acuerdo Marco— debe mostrar voluntariedad para llevarse a cabo, tanto por la parte del empleador como por la del trabajador. La negativa por alguna de las partes no debe ser motivo de extinción de la relación laboral, ni tampoco determinar una modificación de las condiciones laborales de los trabajadores. Los teletrabajadores deben tener los mismos derechos —en cuanto a no discriminación se refiere— que tienen los trabajadores que realizan su actividad laboral en el principal centro de trabajo de la empresa. En lo que respecta a la protección de datos, la empresa es la responsable de esos datos teniendo que adoptar las medidas adecuadas para proteger los datos utilizados y, «manipulados» por los trabajadores en el desempeño de su actividad profesional. La empresa está obligada a informar al teletrabajador sobre las normas relacionadas con la protección de datos, estando el teletrabajador obligado a respetarlas. Por lo general, la empresa debe suministrar, instalar y mantener, los equipos de teletrabajo, encargándose también de los costes directos que se derivan de este, sobre todo los referentes a la comunicación, así como también, la empresa es la responsable de la pérdida de datos y posibles daños en los equipos de teletrabajo, siendo los teletrabajadores quienes deben avisar a la empresa de cualquier incidencia que afecte a los equipos utilizados. La empresa también es la responsable de prevenir los riesgos laborales del teletrabajador en su actividad diaria, verificando la correcta aplicación de la norma —consensuada junto las autoridades competentes y los representantes de los trabajadores— para que pueda accederse a los lugares donde los teletrabajadores realizan el teletrabajo, dentro del marco legislativo nacional y de lo

reflejado en los convenios colectivos relacionados. Si un teletrabajador cualquiera realizara su actividad laboral dentro de su domicilio, el acceso a este último estará subordinado al aviso y a su consenso particular. En cuanto al marco legislativo relacionado con la organización del teletrabajo, la legislación vigente, los contratos colectivos y las directivas europeas aplicables, coinciden en que es el teletrabajador quien debe gestionar y organizar su propio tiempo de trabajo. La carga de trabajo y el rendimiento de los teletrabajadores deben ser idénticas a los trabajadores que realizan su actividad en el principal centro de trabajo de la empresa. Los teletrabajadores deben tener las mismas oportunidades de acceso a la formación y desarrollo que los trabajadores que realizan su actividad dentro de la empresa y también, recibir una formación específica de las TIC necesarias para realizar su actividad laboral. No se les debe impedir la comunicación con los representantes de los trabajadores y deben poder participar, en los procesos de elecciones sindicales.

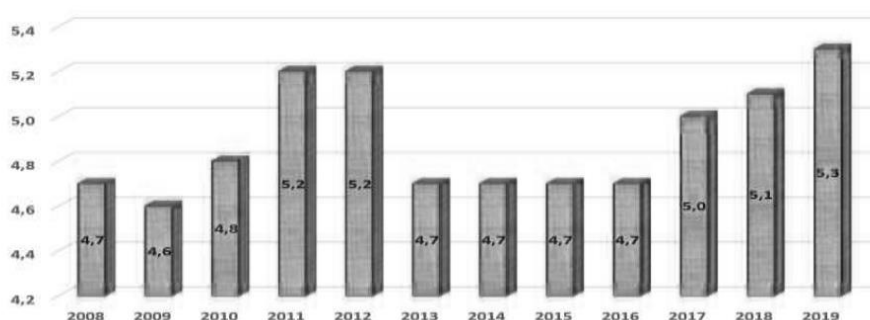
La definición del término teletrabajo contenida en este acuerdo, contempla tres tipos de teletrabajo, «teletrabajo desde el hogar», «teletrabajo móvil» y, «trabajo en centros de teletrabajo», incluyendo también el trabajo semipresencial, abarcando el teletrabajo que puede realizarse durante parte de la jornada laboral en los centros de trabajo de la empresa y el resto, en otros lugares. El Acuerdo Marco sobre el teletrabajo, aunque no está incluido en una directiva, obliga contractualmente a todas las organizaciones firmantes.

4.3 El Teletrabajo en la UE antes de la COVID-19

Durante la pandemia provocada por la COVID-19 en la que el trabajo desde casa se ha convertido para muchos trabajadores en una obligación, es interesante hacer un análisis de cuántos europeos teletrabajaban antes de la aparición de la COVID-19. En el 2019, un 5,3% de las personas empleadas en la Unión Europea de entre 15 y 64 años de edad «Gráfico 1», trabajaban desde su casa.

Estos porcentajes de población que teletrabaja se ha mantenido en un 5% durante los diez últimos años, por el contrario, durante este mismo período, el porcentaje de personas que trabajaban esporádicamente desde su casa ha ido incrementándose desde un 7,7% en el año 2009 hasta aproximadamente un 11% en 2019 «Gráfico 2».

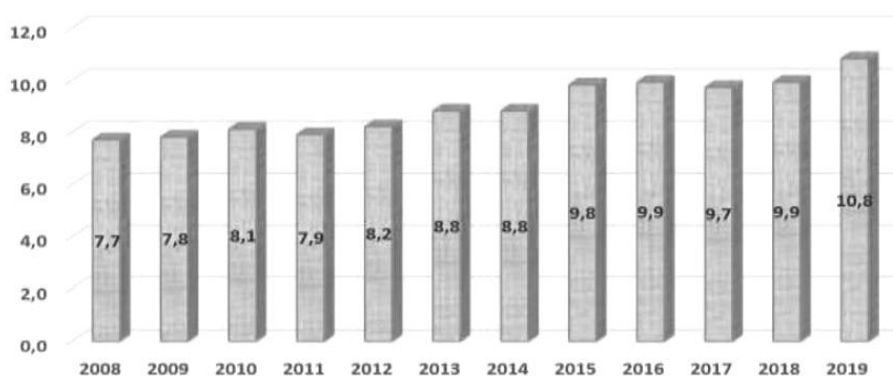
Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia según datos extraídos de Eurostat (2021).

En el Gráfico 3 mostramos como el porcentaje de personas que nunca han trabajado desde sus casas, ha ido disminuyendo en los últimos diez años hasta un 5%.

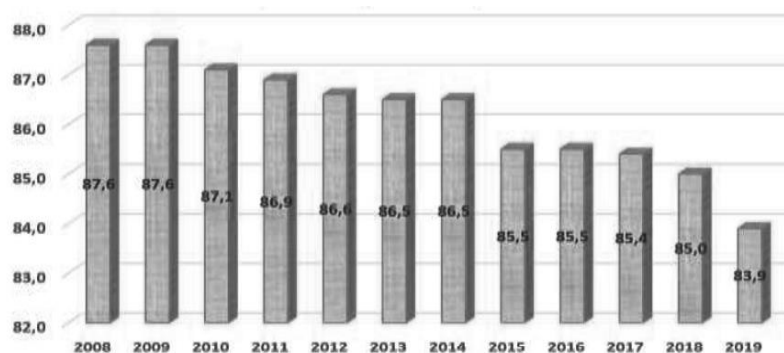
Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia según datos extraídos de Eurostat (2021).

El gráfico 4 dispone como los Países Bajos y Finlandia, encabezan la lista de los Estados miembros de la UE donde más se practica el trabajo a distancia.

Gráfico 3

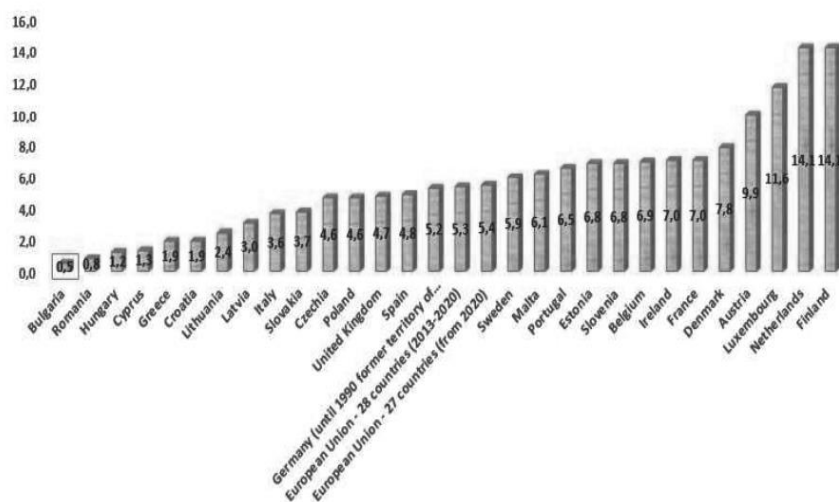


Fuente: Elaboración propia según datos extraídos de Eurostat (2021).

En el 2019 un 14,1% de sus trabajadores realizaban habitualmente su actividad profesional desde sus casas. Luxemburgo y Austria les siguen con el 11,6% y el 9,9% de trabajadores/as que trabajaban habitualmente desde su casa.

Mientras que las tasas más bajas de trabajadores/as que trabajaban a distancia, se dieron en Bulgaria un 0,5%», Rumania un 0,8%, Hungría un 1,2%, Chipre un 1,3%, Croacia y Grecia, ambos un 1,9%.

Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia según datos extraídos de Eurostat (2021).

Según el informe «Teletrabajo en la UE antes y después de la covid-19» extraído de la web (www.ine.es, 2021) trabajar desde casa siempre ha sido mucho más común entre los trabajadores por cuenta propia que entre los trabajadores por cuenta ajena.

En 2019, en la UE casi un 36% de los trabajadores por cuenta propia trabajaban habitualmente desde sus casas, en contraposición con el 30% de trabajadores europeos, que trabajaban en sus casas durante el año 2009.

La opción de teletrabajar en la Unión Europea varía considerablemente de un sector a otro y, de un tipo de actividad a otra. Según datos dispuestos de Eurostat (2021), el sector con más teletrabajadores es el de las TIC. En el año 2018 más del 40% de los trabajadores del sector informático, ya trabajaban regularmente desde casa.

Los teletrabajadores de los sectores de telecomunicaciones, de las finanzas y de los seguros, representaban un 20% de trabajadores que realizaban su actividad laboral desde sus casas. Por otro lado, el porcentaje de teletrabajadores que realizaban servicios administrativos y teletrabajaban era bastante bajo, como también, en los sectores que implicaban la manipulación física de materiales u objetos. Hasta que la Organización Mundial de la Salud (en adelante, OMS) declaró oficialmente la pandemia provocada por la COVID-19, solo los trabajadores altamente cualificados que realizaban la mayor parte de su trabajo a través del ordenador teletrabajaban, disfrutando de un alto grado de autonomía.

4.4 El Teletrabajo en España

Un estudio realizado en el 2020 por Caixa Bank denominado «La COVID-19 da un empujón al Teletrabajo», nos muestra como la pandemia provocada por el SARS-CoV-2 y la crisis mundial sanitaria, económica y social que ha conllevado, obliga —de una manera u otra— a implantar en las empresas una forma de trabajar distinta a la tradicional, por supuesto afectando a España, según el estudio de Caixa Bank en 2019, sólo un 8,3% de las personas ocupadas en España recurrieron al teletrabajo desde casa, comparando estas cifras con el resto de países de la UE dispuestas en el epígrafe anterior, se observa que España está por debajo de la media europea, pudiéndose deber a que España no está preparada para el teletrabajo, su gran dependencia del sector servicios o que la mayoría de ocupaciones en el país no se puedan hacer de manera telemática, en contraposición, los datos expuestos en el

citado informe de Caixa Bank muestran que un 32,6% de los trabajadores españoles podría realizar su actividad laboral mediante el teletrabajo, ante un 37% del resto de trabajadores europeos, este último dato nos puede indicar que muchas empresas españolas actualmente no están preparadas para gestionar el teletrabajo. En el 2020 el porcentaje de personas que han ejercido su actividad laboral teletrabajando ha sido de un 16,4% frente al 8,3% en 2019, por lo que durante el 2020 esta cifra ha aumentado considerablemente en un 8,1% forzada por el confinamiento de toda la población española a partir del día 14 de marzo del mismo año. Si bien es cierto, que la pandemia de la COVID-19 ha provocado que aumente la cifra de personas que teletrabajan en el mercado laboral español respecto al resto de países de la UE, España sigue estando a la cola de los países en lo que respecta al teletrabajo. En un futuro posiblemente cada vez serán más las empresas que opten por el trabajo a distancia, manteniendo la misma productividad, pero reduciendo costes, como en alquiler de locales, oficinas, etc. esperemos que España no se quede atrás.

4.5 El Teletrabajo en España durante la COVID-19

La COVID-19, ha forzado a que el teletrabajo se haya implementado en España como un instrumento mediante el cual, protejamos nuestra salud preservando la economía. El gobierno español —en la medida de lo posible— durante los primeros meses tras el brote más letal de la pandemia, insistía en el teletrabajo para contrarrestar los posibles contagios que produjera una alta movilidad de trabajadores/as cuando acudían a sus centros de trabajo, pero la forma en la que se ha ido implementando adolecía de un marco normativo que fijara unas mínimas garantías laborales, para las que ni empresas ni trabajadores estaban preparados. A tenor de los resultados, el teletrabajo en España ha venido para quedarse y posiblemente, sea la negociación colectiva la encargada para mejorar sus condiciones. Actualmente el mercado laboral está en continuo cambio; la globalización, la revolución digital están dando lugar a que las fronteras entre mercados desaparezcan, la pandemia está acelerando el proceso. Atendiendo al citado cambio en el mercado laboral, el teletrabajo está generando otras organizaciones de trabajo e incluso, transformando zonas rurales y beneficiando a personas que, por motivos personales, no pueden ejercer una actividad laboral presencial (Lousada, 2011: 299).

Los agentes sociales están haciendo —mediante la negociación— un esfuerzo importante para que el teletrabajo en España tenga éxito o fracase.

Durante la pandemia las relaciones laborales en España necesitaban una normativa que regulara el teletrabajo de una manera eficaz y con garantías, para que el mayor número de trabajadores posible pudiera teletrabajar en un mercado laboral totalmente influenciado por el avance de la tecnología y, donde la Covid-19 ha forzado el teletrabajo como forma preferente de prestación de servicios (Real Decreto Ley 463/2020, de 14 de marzo). La reciente Ley del Teletrabajo «Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, ha sido aprobada gracias a la buena sintonía para su negociación entre los agentes sociales y el gobierno, por ende, la negociación colectiva está llamada a ser el instrumento que complemente y actualice en un futuro la citada Ley del Teletrabajo en sus aspectos más importantes (Sierra, 2020). El Real Decreto-ley 28/2020 de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, define al trabajo que se realiza a una distancia regular, como aquel que se lleva a cabo en el domicilio de la persona teletrabajadora, mediante el uso exclusivo o prevalente de las TIC y durante un mínimo del 30% de la jornada en un periodo de referencia de tres meses. Los dos pilares sobre los que se sustenta toda la regulación del trabajo a distancia son, su voluntariedad y la equiparación de derechos de las personas trabajadoras a distancia con las personas trabajadoras que prestan su trabajo de forma presencial (De la Puebla, 2020).

Entre los aspectos más importantes que debe afrontar la reciente aprobada Ley del Teletrabajo, se encuentra el no aumentar la brecha de género y la doble carga para las mujeres que se ha acentuado durante la pandemia, cuidados familiares, casa y trabajo (Farré y González, 2020). En el Real Decreto-ley 28/2020 de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, se expone la obligación de los empresarios en cuanto a igualdad de género, acoso laboral, violencia y discriminación por razón de sexo y género, teniendo que evitar forzosamente la discriminación, directa o indirecta. Al empezar a teletrabajar, el teletrabajador y la empresa deberán acordar y fijar las condiciones en la que se va a teletrabajar, con la garantía de tener los mismos derechos que la persona que trabaja presencialmente en el centro de trabajo de su empresa, sin que cambien sus condiciones laborales.

Los teletrabajadores tienen que tener garantizada la formación con anterioridad a la firma del acuerdo de teletrabajo con su empleador, para poder cumplir con los requisitos del trabajo y no sean despedidos por falta de diligencia en su actividad diaria (De Castro, 2016: 95). Tampoco se les puede prohibir promocionar ni avanzar en su carrera profesional por el mero hecho de realizar su actividad laboral a distancia, por lo que el acceso a la información en cuanto a promocionar se refiere, debe estar al alcance de los teletrabajadores.

En el artículo 11 de la ley de trabajo a distancia, se dispone que es la empresa quien debe proporcionar, instalar y mantener los equipos necesarios para que sus trabajadores teletrabajen, según conste en el convenio colectivo de aplicación (UGTc, 2020).

Los gastos que conlleva trabajar a distancia tienen que ser tratados mediante la negociación colectiva, pero nunca obviarlos. El empresario tendrá una serie de gastos por implantar el teletrabajo en su empresa, pero también otros costes directos se los ahorrará, por tanto, no debe imputárselos al trabajador (Tascón López, 2019).

La prevención y la salud laboral de las personas teletrabajadoras, se deben reglamentar en la negociación colectiva. Es obvio que el empresario/a tiene difícil establecer un plan de prevención en lugar distinto al centro de trabajo habitual de su empresa debido a que el teletrabajador ejerce su actividad fuera de ella, y que la persona teletrabajadora puede negar el acceso a su casa para comprobar si esta reúne las adecuadas condiciones laborales para ejercer su actividad, a tenor del derecho constitucional que le ampara en cuanto a la inviolabilidad de su domicilio. Si la persona que teletrabaja se niega al acceso a su vivienda, tendrá que llegar a un acuerdo con el empresario firmando una declaración responsable donde asuma los riesgos inherentes al teletrabajo en su domicilio y a su vez, declare cumplir con la normativa vigente sobre prevención de riesgos laborales. No sólo son riesgos del teletrabajo la ergonomía y el entorno, también hay que prestar atención a los riesgos psicosociales derivados de la falta de desconexión digital como es el tecnoestrés, la depresión o la ansiedad (NTP 412). Algunos autores afirman que debe realizarse un previo reconocimiento médico donde se valore el perfil del teletrabajador y, si este último reúne las condiciones psicológicas para ejercitar el teletrabajo (Mella, 2015:

171). Como se refleja en epígrafes anteriores, en cuanto a procesos sindicales y el voto en estos, se debe garantizar el derecho a ellos a las personas teletrabajadoras, para que se evite acabar con la promoción de intereses comunes (Álvarez, 2019).

5. HABILIDADES Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS

El término habilidad proviene del término latino *habilitas* que hace referencia a la capacidad y disposición para algo, por otro lado, la Real Academia de la Lengua, nos define la palabra Habilidad como la capacidad y disposición para algo, autores como Guthrie Knapp (2007) señala como Habilidad, la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distorsión de tiempo y economía y, con el máximo de seguridad.

El término directiva es un compuesto entre directivo y dirección, que consiste en guiar las acciones propias o de otras personas hacia un objetivo, en este caso de una empresa u organización.

Atendiendo a todo lo anterior, las habilidades directivas son esas habilidades imprescindibles para manejarse en la propia vida y en las relaciones con los otros. Es supervisar, dirigir a personas, con un fin, conseguir el objetivo deseado, para ello estas habilidades directivas implican un buen conocimiento y uso de las relaciones sociales como también, de la comunicación.

Las empresas, las organizaciones, necesitan directivos competitivos, que dominen la estrategia, que sean innovadores, que tengan conocimientos de coaching, que gestionen bien sus recursos y los de sus equipos, que tenga buena conexión tanto con las personas que colaboran en su trabajo a nivel superior e inferior.

Actualmente quien dirige equipos de trabajo puede llamarse administrador, directivo, jefe de departamento, etc. Hoy día estos términos han evolucionado y se han fusionado en un solo término llamado CEO «que proviene del inglés *chief executive officer*», máximo responsable de la gestión y dirección administrativa de cualquier organización empresarial.

Habilidades Directivas y Competencias podremos encontrar muchas, pero para que un directivo, CEO, ejecutivo, etc. desempeñe sus funciones, este tendrá que desarrollar las habilidades principales «Tabla 1» entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo.

Tabla 1. Relación de las principales habilidades que debe tener un directivo.

Tabla 1	
Habilidades directivas	
Habilidades	Desarrollo
Técnicas	Específico
Sociales	Intercambio, relaciones humanas con los miembros de la organización de nivel superior e inferior, convivencia
Innovadoras	Inventar, suponer, descubrir, hipótesis
Académicas	Habilidad para analizar y comparar
Interpersonales	Trabajar en grupo, cooperar, conseguir objetivos comunes
Físicas	Salud, equilibrio personal, familiar y laboral
Prácticas	Empleo, implantación, hábitos, modelos, programas
De liderazgo	Motivar, bien común, equipo, liderar, guiar
De pensamiento	Generar conocimiento, aprender de todos
Empresariales	Emprender, proyectos, negocios
Directivas	Saber coordinar, dirigir

Fuente: Whetten, D. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.

Podríamos hacer otra clasificación sobre habilidades directivas y sus alcances, como la que mostramos a continuación:

Administrativas

- Toma de decisiones.
- Crear organizaciones y/o equipos de trabajo.
- Organizar y dirigir el trabajo hacia objetivos y resultados positivos.
- Emplear las TIC para realizar las funciones y diseñar nuevos sistemas productivos.
- Delegar el liderazgo con firmeza y seguridad.

- Diagnosticar y evidenciar problemas administrativos de naturaleza como prevención y corrección.

Interpersonales

- Liderar equipos de trabajo.
- Mediar, negociar.
- Crear equipos multidisciplinares.
- Crear nuevos climas organizacionales y/o laborales.
- Promover el cambio.
- Comunicación organizada.

Intelectuales

- Emprender y comprender.
- Analizar e interpretar la información de la organización.
- Aprender e interpretar cifras económicas.
- Continuo desarrollo de la creatividad.

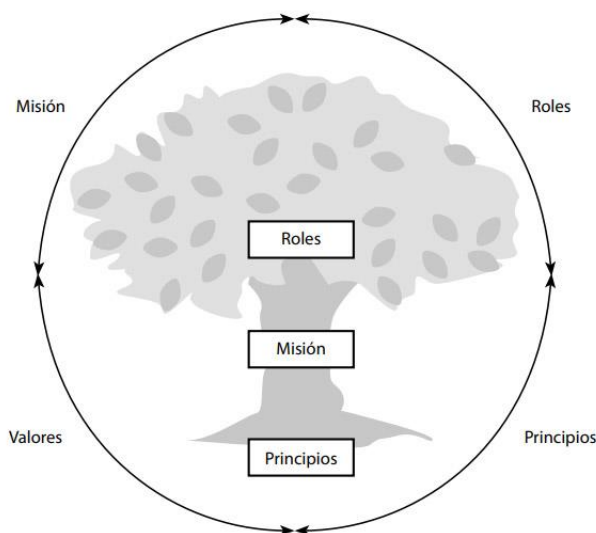
5.1 El rol del Directivo y su liderazgo

A veces confundimos administrar con liderar, sin embargo, aunque las citadas funciones se complementen, el liderazgo es un concepto más amplio que el de administración (Torres, 2009). El liderazgo no es una técnica de aprendizaje, no es una herramienta, es una relación interpersonal a desarrollar que requiere de ciertas habilidades. Un buen líder debe desarrollar cuatro tipos de habilidades: las conceptuales, las técnicas, las interpersonales y las sociales. A su vez, los directivos pueden tener distintos perfiles, políticos, de intereses, distintas habilidades y, capacidades diferentes. Por ello, es muy importante ejercer el liderazgo que debe tener un directivo a la hora de influir en sus equipos de trabajo, siendo un buen comunicador, siendo flexible, ambicioso pero respetuoso, motivador, creativo, ser una persona receptora, honesta y sincera, pero siempre ejerciendo ese liderazgo en beneficio de todos. Un líder crea, un administrador administra, el líder innova, un administrador copia, el líder investiga la realidad, por el contrario, un administrador la acepta. Estas pequeñas diferencias nos deben hacer ver la diferencia entre un

administrador y el líder que debe tener dentro todo directivo para conseguir sus objetivos dentro de cualquier organización.

La dirección y el liderazgo son roles donde deben aflorar las habilidades que el directivo y el líder tienen que ejercer para que su misión basada en unos principios o valores, tenga éxito. Las habilidades directivas y los valores tanto éticos y morales, van cogidos de la mano. En el Gráfico 5 se muestra la relación que tienen la misión, la visión, los principios y los valores. Cual metáfora, estos elementos son las raíces del árbol. En el Gráfico 5 se comparan las características de un directivo con las del árbol, en el cual se observa administrativamente el perfil de un líder o directivo. Los principios son la base que va adquiriendo durante los primeros años de su vida, al igual que los valores que también adquiere. La misión es el camino que debe seguir para conseguir sus objetivos y los roles, los diferentes puestos que le toca desempeñar tanto en su vida personal como profesional: ya sea hijo, padre, esposo, empleado, directivo, líder o empresario, identificados con las ramas del árbol.

Gráfico 5.



Fuente: Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, Rebecca Merrill, Primero es lo primero, Paidós, p. 171, México, 1996.

5.2 La comunicación

Un directivo o quien tiene equipos a su cargo, debe entender y colaborar tanto con sus jefes, con sus compañeros y con las personas que tiene a su cargo, para ello, es importantísimo saber escuchar entendiendo y desarrollando tanto la comunicación verbal como la no verbal. Autores como Axley (1996) afirman que la comunicación interpersonal, es la transmisión y recepción de pensamientos, creencias, actitudes, sentimientos y hechos, que tienen como consecuencia una respuesta. Otros como Berelson y Steiner (1964) definen la comunicación como un proceso de transmisión de ideas, emociones, habilidades, etc., mediante, palabras, simbología, imágenes, gráficos e incluso cifras.

Desde el emisor al receptor la comunicación comprende una serie de pasos como son: Contexto, número de participantes, el mensaje, los canales, las barreras, y la realimentación.

En un grupo o equipo de trabajo, la comunicación comprende cuatro funciones principales:

- Expresión emocional.
- Motivación.
- Control.
- Información.

La expresión emocional la debe utilizar un directivo o quien lidere equipos de trabajo para satisfacer las necesidades suyas y de las personas que tiene a su cargo.

La motivación del empleado debe servir para que el directivo o quien lidere equipos de trabajo matice el desempeño de este en la empresa. Esta motivación también le ayuda a tomar decisiones dentro de sus competencias y para lograr los objetivos deseados. La comunicación, desde el punto de vista del directivo le ayuda para tomar el control de la organización. Desde la comunicación, un directivo también proporciona la información necesaria para que sus grupos de trabajo conozcan sus debilidades, sus fortalezas, sus oportunidades y sus amenazas, para permitir después tomar las decisiones más adecuadas para lograr los objetivos.

5.3 El trabajo en grupo.

Las empresas tienen dos formas básicas para llevar a cabo sus tareas, con sus ventajas e inconvenientes:

- La individual.
- La de grupo.

Las tareas llevadas de manera individual pueden mantener la creatividad de la persona que la lleva a cabo, mantener su iniciativa e incluso, puede evitar conflictos y enfrentamientos dentro de cualquier grupo de trabajo.

En las tareas llevadas en grupo sus integrantes interactúan compartiendo información y tomando decisiones conjuntas para lograr objetivos, estas no requieren un compromiso, los integrantes del grupo se ven como contribuyentes que suman a proyectos, organización, tareas, etc. que tienen como objetivo el mejor resultado que beneficie a todos los integrantes del grupo.

El directivo que trabaja en equipo, utiliza su liderazgo desde la democracia, tomándose decisiones en grupo, su éxito será el del grupo y viceversa. El tomar decisiones en grupo no es óbice para que el directivo tenga la responsabilidad de las decisiones. Trabajar en equipo y delegar, puede enriquecer la figura del directivo, aunando las decisiones y/o aportaciones que puedan salir de todos los miembros del grupo.

5.4 El equipo de trabajo

Prosiguiendo con el anterior epígrafe, el equipo de trabajo es un tipo de grupo cuyas características son más definidas que otros tipos.

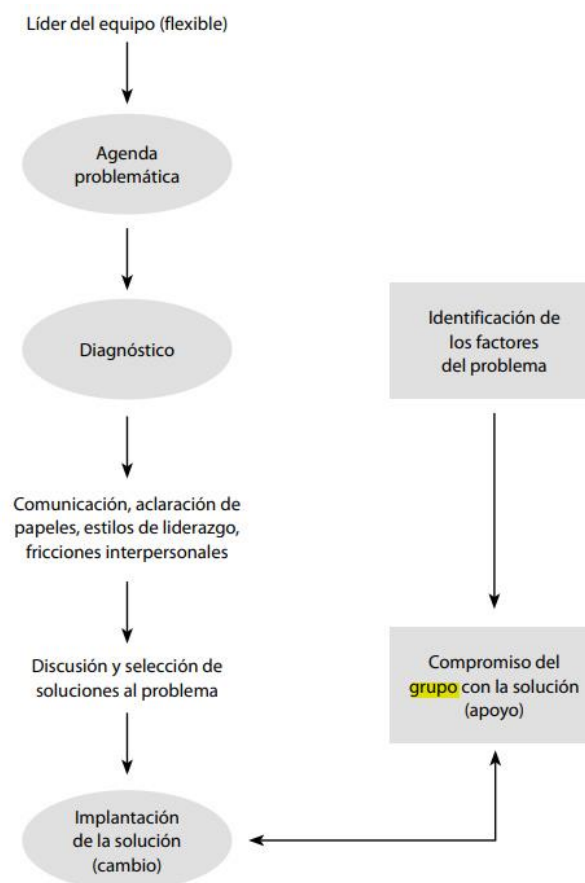
Los integrantes de un equipo de trabajo participan más, socializan con los demás miembros del equipo y comparten sus experiencias, como también, los logros y éxitos de manera conjunta. Un equipo de trabajo no deja de ser una combinación de aportaciones individuales con el fin de logra objetivos, pero con una particularidad muy marcada, el compromiso de todos los miembros con el grupo.

Los grupos más exitosos dentro de las organizaciones no están compuestos por más de cinco personas, y el beneficio de trabajar en equipo puede incrementar la

productividad y mejorar la calidad en las empresas, reducir conflictos laborales y/o personales, aumentar el compromiso de los integrantes del grupo con la organización, mejorar la autoestima de todos los integrantes del grupo y producirles incluso una mayor satisfacción laboral.

Lo que diferencia a un grupo de un equipo de trabajo son las mayores exigencias que se producen entre los integrantes de este último, en un grupo, los buenos resultados de este se producen dependiendo de las capacidades individuales de cada uno sus integrantes.

Gráfico 6. Proceso de integración al trabajo en equipo.



Fuente: Josephine Klein, Estudio de los grupos, FCE, México, 1990.

En un buen equipo, los resultados de su trabajo incluyen las capacidades individuales y los resultados del trabajo colectivo y conjunto de todos los miembros del equipo «Gráfico 6».

Por el contrario, la diversidad de integrantes de un equipo de trabajo puede dar como resultado un problema. El directivo para tratar esos problemas debe necesitar prudencia, respeto, flexibilidad y, desarrollar habilidades de interacción con las personas. Un equipo de trabajo tiene que enfrentarse a desafíos continuos en su actividad laboral, las diferencias entre personalidades, culturas, géneros, preferencias, etc. pueden generar conflictos, ahí es donde el directivo más que nunca debe mostrar su liderazgo, sus habilidades y competencias para resolver ese tipo de conflictos.

5.5 Administrar el tiempo

Prevenir, administrar, planear, organizar, dirigir, todos estos verbos extrapolándolos al mundo empresarial, podríamos resumirlos en una sola palabra, administración, que, junto al tiempo y otros recursos como las técnicas y los materiales, son los elementos necesarios para conseguir los objetivos deseados en cualquier equipo de trabajo.

Administrar el tiempo es la administración de uno mismo, del manejo adecuado de los recursos, administrar el tiempo es administrar la vida (Mauro Rodriguez, 1999).

La personalidad del ejecutivo y/o directivo que controla su tiempo, es el resultado de cómo administra su equipo de trabajo, una reunión que nace mal planteada, da como resultado una pérdida de tiempo.

La gestión del tiempo por parte del directivo es fundamental atendiendo a cinco razones clave:

1. El directivo debe alcanzar resultados mediante la eficiencia.
2. El directivo es responsable de su tiempo y de sus equipos de trabajo.
3. El directivo debe mostrar mayor compromiso y responsabilidad con el tiempo dedicado a su organización, empresa o equipo de trabajo.
4. El directivo debe ser el líder, a quien seguir, debe dar ejemplo.

5. Un directivo debe conocer todo lo que se cuece en su empresa las 24 horas del día.

El tiempo tiene enemigos «Tabla 2», todas aquellas interrupciones, ruidos, sistemas deficientes, etc. perjudican a la hora de administrarnos el tiempo.

Los vulgarmente llamados ladrones del tiempo son aspectos que pueden restar tiempo al directivo para realizar su trabajo y alcanzar sus objetivos.

Tabla 2. Principales enemigos del tiempo en equipos de Trabajo

ENEMIGOS DEL TIEMPO	
Externos	Internos
1. Interrupciones al teléfono	1. No saber decir que no
2. Visitas inesperadas	2. No saber delegar
3. Cosas urgentes	3. Sobreestimar capacidades
4. Mobiliario inadecuado	4. Dejar las cosas para después
5. Incapacidad subalternos	5. Indisciplina
6. Falta de información	6. Confusión
7. Exceso de reuniones	7. Falta de motivación
8. Liderazgo deficiente	8. Tensión, preocupaciones
9. Excesiva burocracia	9. Meticulosidad
10. Ruidos, distracciones	10. Inconstancia
11. Comunicación deficiente	11. Trabajar sin organización o rumbo

Fuente: Mauro Rodríguez Estrada, Administración del tiempo, El Manual Moderno, México, 1999.

En el mundo empresarial, existen varios mitos sobre los directivos y sus justificaciones sobre la gestión del tiempo (Rodríguez M., 1999). Estos mitos son los siguientes:

Activismo: El ejecutivo que está más cargado de trabajo es el más eficiente.

Centralismo: A mayor nivel que se traten los asuntos mejor.

Datos completos: Aplazar reuniones y decisiones hasta tener datos completos.

Energía en el desempeño laboral: Estar más interesado en trabajar más que en trabajar mejor.

Solución de problemas: Para solucionar problemas ante hay que plantearse si las cosas se plantearon correctamente.

Simplificación: Ahorrar tiempo con procedimientos y soluciones sencillas, hace que tratemos ciertos temas de manera superficial, lo que hace repetir continuamente aquello que sale mal.

Tiempo enemigo: El tiempo ejerce presión sobre el ejecutivo, a veces puede ser un entorpecimiento de la tarea diaria.

Puerta abierta: El directivo siempre debe estar para todo el mundo, para dialogar con el jefe, con su equipo de trabajo, etc. se convierte en una marioneta de todos y le perjudica para gestionar su tiempo de trabajo.

Atendiendo a todo lo anterior, el ejecutivo o directivo que administra bien su tiempo, tiene el control administrativamente hablando de su equipo de trabajo, así:

- Un directivo organizado es capaz de organizar a su equipo de trabajo.
- Un directivo decidido atiende los problemas una sola vez, administrando su tiempo y los recursos.
- Un directivo idealista y realista, imagina y emprende nuevos métodos adecuados a una mejor gestión del tiempo.
- Un directivo empático detecta las necesidades de su personal y su entorno.
- Un directivo intuitivo, detecta situaciones como un todo y dentro de cada contexto.
- Un directivo flexible admite los errores.
- Un directivo sabe delegar con facilidad.
- Un directivo considera su tiempo y el de los demás, es respetuoso con el tiempo, con los intereses, derechos, etc.
- Un directivo autocrítico examina su trabajo reconociendo y mejorando los errores.

Una buena gestión del tiempo nos llevará como ejecutivos a tener más espacio y poder practicar de una manera más eficaz y eficiente, lo esencial de cualquier puesto ejecutivo o directivo, la toma de decisiones.

5.6 Toma de decisiones

Cada decisión que tomemos es cómo enfrentarnos a un examen, tendremos varias alternativas y varios resultados. Autores como Peter F. Drucker (1998) afirman que un directivo acostumbrado a tomar decisiones sabe que no parte de un hecho, sino que parte de una opinión. Tanto en el ámbito personal como en el administrativo y/o directivo, todos tomamos decisiones a cada momento, en cada fase, en cada proyecto, en cada programa, por ello, en un entorno laboral los directivos son clave para tomar decisiones, implicando que este sea previsor, se anticipe e intente ser visionario ante un determinado proyecto o idea.

La intuición existe en el mundo empresarial, pero el método científico que surgió a través de experiencias prácticas y empíricas de químicos, físicos, ingenieros, etc. Se ha ido adaptando cada vez más en el mundo empresarial a la hora de tomar decisiones. Disponemos en la siguiente Tabla 3, el proceso para poner en marcha el método científico adaptable a cualquier toma de decisión de cualquier directivo y/o ejecutivo.

Tabla 3. Toma de decisiones y pasos del método científico

Pasos	Actividad
Observación	Formular correctamente el problema
Definir el problema	Proponer una alternativa basada en la experiencia
Hipótesis	Derivas las consecuencias de las suposiciones
Experimentación	Escoger instrumentos no metodológicos para investigar
Comprobación	Probar los instrumentos escogidos
Generalización	Obtención de los datos de manera empírica
Teoría	Analizar los datos e interpretarlos
Ley	Estimar la validez de los resultados obtenidos

Fuente: Realización propia en Excel y basada en Arias Galicia (2007).

La principal cualidad que debe tener un directivo para tomar decisiones es tener los conocimientos requeridos para lo que va a decidir, basada en la experiencia, el buen juicio, las habilidades y, la creatividad.

A continuación, mostramos los tipos de decisiones a los que se puede enfrentar un directivo en su actividad diaria:

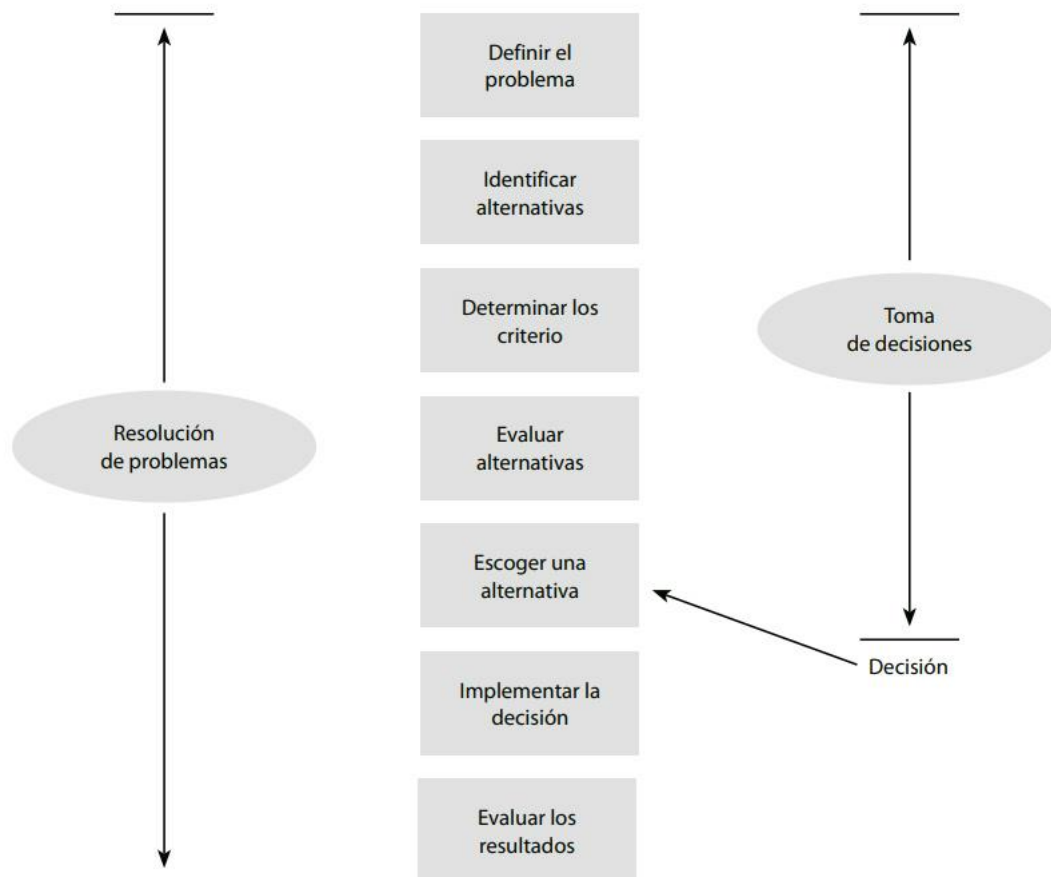
- Según quien deba decidir, cuyo alcance puede ser individual o grupal.
- Según el contenido o el enfoque de quien decide, pueden ser decisiones programadas o no.
- Según las repercusiones que pudiesen originar, decisiones sobre uno mismo o sobre otros.
- Según la autoridad de quien las plantea, decisiones técnicas o ejecutivas.
- Según el nivel jerárquico, decisiones tácticas, operativas y/o estratégicas.
- Según la participación de los interesados, pueden ser autoritarias, por votación o por unanimidad.
- Según la eficacia, buenas o malas decisiones.

Las posibles soluciones a los problemas que se enfrenta un directivo, suelen partir de identificar la realidad con lo deseado para ello, un correcto proceso de resolución de problemas implicaría los pasos siguientes:

1. Identificar el problema.
2. Identificar soluciones alternativas.
3. Determinar criterios para evaluar las posibles alternativas.
4. Evaluar las alternativas.
5. Elegir una o varias alternativas.
6. Poner las alternativas en práctica, implantar las decisiones.
7. Evaluar resultados y determinar si el resultado es satisfactorio.

La toma de decisiones termina cuando se escoge una alternativa «Gráfico 7».

Gráfico 7. Resolución de problemas y Toma de decisiones.



Fuente: Sweeney Williams, 1991.

6. HABILIDADES, COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y TECNOLOGÍA

En el mundo empresarial la tecnología ha mejorado la comunicación a través de los correos electrónicos, los mensajes de voz, las videoconferencias, enlaces de internet, Intranet, Extranet, reuniones virtuales, teletrabajo, etc. Todo ello ha propiciado que el modo de comunicarse laboralmente cambie sin ser necesario que los trabajadores estén físicamente disponibles para cualquier empresa u organización, aunque desde el

punto de vista del empleado este cambio de comunicación le hizo difícil separar la vida laboral de la familiar estando localizable 24 horas al día, teniéndose que regular a través del RD-Ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, el derecho a la desconexión digital. A través de las TIC, el modo de comunicarse entre trabajadores y directivos es más fluido e incluso es posible en tiempo real, por tanto, las funciones del directivo como dirección vertical han desaparecido, pasando a tener este una comunicación más horizontal con sus equipos de trabajo.

6.1 Aplicaciones más utilizadas entre Directivos y equipos de teletrabajo

Actualmente en el entorno laboral las aplicaciones más utilizadas entre directivos y equipos de teletrabajo son las siguientes:

Correo electrónico y mensajes instantáneos

El correo electrónico se ha convertido en una herramienta imprescindible en el mundo empresarial. A través de Internet se utiliza el correo electrónico como medio de comunicación y envío de documentos electrónicos entre empleados y/o directivos, reduciéndose notablemente —en pro de una mejor concienciación con el medio ambiente— el uso del papel. Paralelamente la utilización del correo electrónico ha reducido notablemente el gasto telefónico en las empresas. Otra de las ventajas del correo electrónico es la de ser un instrumento de comunicación bastante útil a la hora de corregir errores en la comunicación, pudiéndose editar y guardar rápidamente en cualquier sistema, como también, enviar masivamente a gran cantidad de personas correos de forma simultánea.

Como desventajas, el uso del correo electrónico u otros programas que permiten la comunicación laboral entre directivos y/o equipos de trabajo, conlleva bastantes riesgos legales como el derecho a la intimidad, el secreto de las comunicaciones e incluso, en ocasiones puede atentar contra derechos fundamentales recogidos por la Constitución Española de 1978 (en adelante, CE). El Tribunal Constitucional ha dictado en estos últimos años sentencias como las SSTC 173/2011 (RTC 2011, 173), 241/2012 (RTC 2012, 241) Y 170/2013 (RTC 2013, 170), donde el uso del correo electrónico atentaba contra la intimidad personal y el artículo 18.3 de nuestra CE (Carrasco Durán, M. 2014).

El correo electrónico para el desarrollo de las Habilidades Directivas puede ser frío, no tener sentido emocional y puede dejarse de transmitir información importante por parte de cualquier directivo que, pueda proporcionar a sus equipos de trabajo mediante la comunicación no verbal o incluso el tono de voz. Algunos directivos y/o ejecutivos, pueden hacer uso del correo electrónico para despedir a empleados o amonestarles por mezclar asuntos personales y laborales utilizando el correo corporativo de la empresa, lo que empeora las relaciones laborales generando conflicto en los equipos de trabajo, pudiendo contribuir esta práctica a cuestionar las habilidades directivas de cualquier ejecutivo para afrontar las dificultades emocionales con sus equipos de trabajo.

Correos de voz

Este método es cada vez más utilizado a través de móviles y/o WhatsApp, no permite la interrupción por parte del receptor, centrándose en el motivo principal del mensaje o la llamada, pudiendo ayudar a los directivos y sus equipos de trabajo para que desarrollen la comunicación de una manera más concisa, profesional e incluso educada. La ventaja del correo de voz es que puede hacerse a cualquier hora, puede ofrecerse disculpas ante una falta leve, cambiar invitaciones o emitir órdenes de manera más precisa.

Internet

Red mundial de ordenadores conectados que ha proporcionado desde su nacimiento a sus usuarios, información, videos, documentos y una gran variedad de instrumentos de comunicación.

Intranet

Coloquialmente llamada la Internet privada de cualquier empresa u organización. Consiste en un sistema telemático de comunicación protegido que permite a ciertas personas tener acceso a la información interna de la organización donde está implantado.

Videoconferencias

Consisten en el uso de los ordenadores para que personas ubicadas en distintos lugares se vean, escuchen y hablen entre sí. Ello permite que tanto directivos como empleados en ubicaciones diferentes celebren una reunión sin la necesidad de viajar o estar físicamente en el centro de trabajo. Algunos de los programas de videoconferencias más utilizados en el mundo empresarial actualmente y con fácil curva de aprendizaje son los siguientes:

- Google Hangouts.
- Skype.
- Zoom.
- Microsoft Teams.
- GotoMeeting.
- Google Meet.
- Discord.
- OoVoo.

Las principales desventajas de las videoconferencias pueden ser el aprendizaje que debe dar el directivo a sus empleados para usarlas, los problemas de conectividad si no se cuenta con una velocidad de internet adecuada y, el presupuesto económico destinado para la contratación o compra de la herramienta. El año 2020 provocado por la pandemia de la COVID-19, posiblemente haya sido el año de las reuniones virtuales, conferencias, eventos y lo virtual, las herramientas de videoconferencias actualmente son una inversión esencial para que un directivo aplique sus Habilidades y Competencias Directivas especialmente cuando se trabaja en remoto, tanto es así, que desde que comenzó el brote de la COVID-19, los programas de videoconferencias

han experimentado un aumento del 500% de su demanda, y el 67% de empresas han aumentado su gasto adquiriéndolos (Torres D. , 2021).

Juntas telemáticas

Éstas juntas o reuniones se realizan mediante el uso de ordenadores conectados en red. El centro de atención es una pantalla al frente, que sirve incluso de pizarra electrónica, enriqueciendo la comunicación a distancia de los equipos de teletrabajo, mostrando ideas, comentarios y respuestas de los participantes en dichas juntas o reuniones. El directivo puede preguntar, analizar y generar informes detallados de las juntas telemáticas.

Equipo Teletrabajo

Conjunto de personas separadas geográficamente que mediante el uso de las TIC realizan una actividad laboral.

6.2 Habilidades directivas esenciales en un mundo post-COVID-19

Como hemos dispuesto en epígrafes anteriores, el liderazgo, la inteligencia emocional y otras habilidades fusionadas con las habilidades digitales, son las competencias que muchos expertos determinan fundamentales para que un directivo sobreviva en un actual mercado laboral marcado por la pandemia provocada por la COVID-19 y las TIC.

La COVID-19 he aflorado los retos sanitarios que deben afrontar todas las instituciones gubernamentales, pero paralelamente ha generado muchos desafíos económicos. Según datos de Eurostat (2021), España ha sido el país europeo donde se ha destruido más empleo durante el primer semestre del 2020, un 7,5% en contraposición con un 2,8% en la UE. Los sectores que más han sufrido desde el punto de vista laboral y económico han sido aquellos que requerían la presencia física de sus trabajadores, hostelería, turismo y ocio entre ellos.

¿Qué habilidades y competencias directivas deben adquirir los directivos ante un mundo empresarial cargado de incertidumbre?

Algunas de las competencias esenciales que necesitan desarrollar tanto empleados como directivos en un entorno laboral fundamentalmente marcado por la tecnología y la COVID-19 son las siguientes:

- El liderazgo, mediante el teletrabajo y los empleos por proyectos o tareas conocidos como *gig economy*, los directivos deben liderar sus equipos sabiendo inspirar y motivar a sus empleados desde la distancia. Para ello deben fomentar la colaboración entre los integrantes de sus equipos.
- La inteligencia emocional, en la era post COVID-19, la incertidumbre se ha convertido en la gran protagonista para los directivos que quieran conseguir sus objetivos a corto y medio plazo, actualmente, es mucho más importante gestionar las emociones de sus equipos desde el teletrabajo, explicándose de una forma más asertiva y empática, para evitar conflictos innecesarios máxime con la tensión sumada por la seguridad sanitaria.
- Habilidades Tecnológicas, la robótica, la inteligencia artificial, la realidad virtual...El mundo empresarial no es ajeno a evolución tecnológica, por consiguiente, es necesario para un directivo que dirige equipos de teletrabajo, desarrollar unas mínimas habilidades tecnológicas para desenvolverse en el día a día de su actividad diaria.
- Capacidad de codificación y digitalización, totalmente relacionada con las habilidades anteriores, las competencias en marketing digital, codificación, desarrollo web, etc. Se han vuelto necesarias para empoderar la figura del directivo sobre todo que dirige equipos de teletrabajo y que no debilite su figura ante posibles crisis desarrolladas con las tecnologías y la digitalización.
- Adaptabilidad, un directivo debe adaptarse y ser flexible ante cualquier circunstancia relacionada con el día a día de su equipo de teletrabajo, la competencia transversal es esencial para que un directivo este abierto a cualquier posible cambio, formándose continuamente haciéndose más necesario que nunca la capacidad de aprender.
- Creatividad e innovación, la COVID-19 ha traído nuevos problemas, nuevos conflictos laborales y ante ello, nuevas respuestas. Un directivo debe tener un

espíritu crítico y la capacidad de resolver los problemas que puedan producirse en la actividad diaria, por ende, en sus equipos de teletrabajo.

- Data literacy (Alfabetización de datos), como vamos mostrando a lo largo de este trabajo, las competencias tecnológicas y habilidades digitales son claves para dirigir equipos de teletrabajo, desarrollar e interpretar datos para posteriormente ofrecer soluciones, es esencial para cumplir cualquier objetivo empresarial desde el punto de vista de cualquier directivo que lidera equipos de teletrabajo.
- Pensamiento crítico, el mundo tecnológico va demasiado deprisa y ante tal magnitud de información, el espíritu crítico debe ser una habilidad que desarrolle cualquier directivo que tenga a su cargo un equipo de teletrabajo.

6.3 Liderando equipos de teletrabajo

El avance tecnológico y la reciente pandemia provocada por la COVID-19, han provocado que surjan muchas dudas entre el mundo empresarial sobre cómo afrontar el liderazgo o la dirección de los equipos de teletrabajo. ¿Cómo motivar al equipo? ¿Cómo organizarlo? ¿Cómo repartir tareas a distancia? ¿Qué medio es más eficiente y eficaz para compartir información con mi equipo? ¿Cómo resolver los posibles conflictos que surjan telemáticamente? ¿Cómo saber si me equipo realmente esta teletrabajando? ¿Cómo motivarles? Esta batería de preguntas tiene posibles soluciones que disponemos a continuación:

1. El directivo debe definir y conformar los equipos de teletrabajo con las siguientes pautas:

- Conocer individualmente a su equipo, sus circunstancias personales, formalizando un calendario sobre quienes trabajarán o no en remoto.
- Formalizar equipos de teletrabajo pequeños, los grandes equipos pueden generar desconfianza y a mayor número de integrantes, mayores conflictos.
- Definir desde el comienzo, las funciones y tareas de cada miembro del equipo.
- Organizar periódicamente reuniones de coordinación facilitando previamente una agente, incentivando la puntualidad, la escucha activa y la participación.

- Definir procedimientos, normas y responsabilidades para los miembros del equipo.
2. El directivo debe especificar claramente las tareas de sus equipos de teletrabajo:
- Concretar las tareas, su distribución, la documentación y la difusión, fomentando la autonomía de los miembros de los equipos de teletrabajo.
 - Asegurarse que cada integrante de su equipo de teletrabajo sabe en todo momento lo que tiene que desempeñar y que se espera de ellos.
 - Planificar tareas trabajando por objetivos.
 - Administrar herramientas para compartir documentos con el equipo de teletrabajo facilitándoles a todos los miembros del equipo las mismas.
 - Gestionar sistemas de contribuciones individuales, incentivando la transparencia y evitando la desmotivación.
3. El directivo tiene que proporcionar la tecnología:
- Debe mostrar confianza para aumentar la eficacia y que su equipo sea proactivo, comparta información y sea optimista ante los objetivos a conseguir.
 - Cuando el directivo sea fiable, su equipo tendrá confianza en él.
 - El directivo debe tener presente que un entorno virtual ralentiza la confianza.
 - La confianza virtualmente debe potenciarla mediante la comunicación informal o intercambio de conocimientos.
 - Debe priorizar en que los miembros de sus equipos se conozcan mejor mediante encuentros presenciales.
 - Repartir adecuadamente las tareas para evitar conflictos, aceptando la crítica constructiva.
 - Fomentar el refuerzo positivo.
4. El directivo que dirija un equipo de teletrabajo debe potenciar la autonomía de todos los miembros de su equipo:

- El directivo debe transmitir a los miembros de su equipo que, la autonomía a veces hace que el teletrabajo sea eficiente y eficaz.
 - El directivo debe tener claro en todo momento que nivel de autonomía debe tener o tiene cada miembro de su equipo de teletrabajo.
 - No estar muy encima de la tarea diaria de los miembros de su equipo de teletrabajo, eso puede afectar a la proactividad de su equipo.
 - Unificar las tareas de preparación, apoyo y producción para fomentar la autonomía.
 - La autonomía facilita resolver los conflictos que surjan en la actividad del equipo de teletrabajo.
 - La autonomía facilita el acceso a los datos restringiendo el acceso a los más conflictivos.
 - Si un equipo de teletrabajo desarrolla una notable autonomía, disminuirá las necesidades de dirigir del directivo y reducirá los conflictos.
5. El directivo debe dar apoyo emocional a su equipo de teletrabajo:
- Debe tratar los problemas individualmente a través de la escucha activa.
 - Tiene que hacer un seguimiento de cada persona del equipo de teletrabajo.
 - Prestar continuo apoyo a cada uno de sus miembros.
 - Reducir el miedo o el estrés de los miembros de su equipo de teletrabajo ante posibles complicaciones en su actividad diaria.
6. El directivo tiene que planificar toda comunicación con su equipo de teletrabajo:
- La comunicación con su equipo debe hacerla desde la calma y reconociendo el esfuerzo de todos los miembros del equipo de teletrabajo.
 - Transmitir correctamente las prioridades, herramientas de la organización disponibles para el equipo de teletrabajo y, aconsejar técnicamente sobre bienestar tanto físico como emocional.

- La comunicación con su equipo de teletrabajo debe ser bidireccional, es decir, debe aceptar aportaciones y crítica de cada uno de los miembros de su equipo de teletrabajo.
- El directivo debe facilitar espacios virtuales, chats, foros para que los miembros de su equipo de teletrabajo se expresen y/o colaboren para cumplir los objetivos.
- El directivo debe elegir los canales o medios más adecuados para facilitar la comunicación con los miembros de su equipo de teletrabajo, no todo tiene que ser por videoconferencia.

7. El directivo debe facilitar la innovación:

- El directivo debe promover el intercambio no programado de ideas, para la mejora de la confianza del equipo y el intercambio de información.
- Potenciar el trabajo colaborativo.
- Escuchar siempre de manera activa a todos y cada uno de los miembros de su equipo de teletrabajo.

8. El directivo de mejorar continuamente los procesos de teletrabajo:

- El directivo debe tener presente que el teletrabajo es un proceso, nunca un estado.
- Cada empresa u organización teletrabaja en una situación diferente y en diferentes circunstancias.
- El directivo debe tener presente en todo momento que el teletrabajo no es lo mismo que trabajar online, es un proceso diferente, que requiere diferentes maneras de organizar y comunicar.

Todos estos consejos y/o soluciones para un directivo son totalmente adaptables y flexibles para ejercer el liderazgo de cualquier equipo de teletrabajo. Actualmente la gestión de equipos de teletrabajo puede ser una oportunidad para desarrollar y gestionar talento, aumentar la eficacia de los empleados en las empresas a través de

la transformación digital, favoreciendo la conciliación familiar y disminuyendo los costes en las organizaciones.

7. CONCLUSIONES

Este TFM ha tenido por objeto analizar el término teletrabajo, su normativa europea y nacional, la prevención de riesgos laborales en el teletrabajo, cómo ha evolucionado este a nivel europeo y más concretamente en España, como también, las Habilidades, Competencias Directivas y, como se han adaptado los directivos al teletrabajo, sobre todo, a raíz de la aparición de la COVID-19 en nuestras vidas.

A partir de lo expuesto en este trabajo se pueden extraer las conclusiones siguientes:

- 1.- El teletrabajo, nos muestra una realidad forzada en el ámbito normativo gracias a la pandemia provocada por la COVID-19, anteriormente el mundo laboral y el teletrabajo estaban inmersos en una serie contradicciones las cuales no facilitaban su asentamiento empresarial definitivo.
- 2.- La falta de control, la ambigüedad legal e incluso una inexistente regulación específica, han propiciado que el gobierno español junto con el resto de agentes sociales, hayan decidido implantar ciertas medidas para la mejora del teletrabajo, aunque no es menos cierto que en el resto de Europa, la normativa también sigue siendo escasa y no muy específica.
3. Los jóvenes que se incorporan al mercado laboral, demandan otro tipo de trabajos a la hora de elegir donde trabajar, entre las que se destaca el teletrabajo. Por ello, el tejido empresarial español debe adaptarse a las nuevas tecnologías para poder retener el talento dentro de sus organizaciones, fomentando la inversión en TIC. El teletrabajo ha venido para quedarse y acarreará un cambio de actitud y mentalidad tanto en los trabajadores como en los empresarios.
4. En cuanto a prevención de riesgos laborales, existen muchas lagunas normativas en la legislación española, obviando asuntos tan importantes como una diferenciación entre posibles accidentes domésticos y accidentes laborales, por tanto, ante el aumento de la voluntariedad de muchos trabajadores a la hora de elegir el teletrabajo

como forma de ejercer su actividad laboral, es estrictamente necesaria una regulación específica en lo que respecta a la prevención de riesgos laborales en el trabajo a distancia.

5. Desde el punto de vista del directivo, el teletrabajo le permite una mayor conciliación y flexibilidad, un ahorro de dinero, trabajar en oficinas más reducidas, aumento de la productividad, reducción de la contaminación y una mejor concienciación con el medio ambiente, menos estrés y menos conflictos, pero también para un directivo tiene sus inconvenientes, la desvinculación emocional con los miembros de su equipo de trabajo, extinción del ambiente laboral, cambios en cuanto a cultura organizativa y organización, aislamiento social, poca confidencialidad y más dificultades para trabajar en equipo mientras estos se adaptan al teletrabajo.

6. El teletrabajo puede suponer un reto para el liderazgo del directivo. Teletrabajar ha supuesto para el directivo —sobre todo desde la aparición de la pandemia provocada por la COVID-19— mayores retos y exigencias al adaptarse a trabajar a distancia, aumentado la presión que ha supuesto para él la transformación de las relaciones laborales y empresariales que han propiciado las TIC, es ahí donde más que nunca el directivo ha tenido que saber adaptar las habilidades y competencias adquiridas antes de la era COVID-19 y, transformarlas telemáticamente. Quienes no hayan sabido adaptar las citadas habilidades y competencias, posiblemente se hayan quedado en el camino o pronto dejarán de ser directivos, quienes hayan sabido adaptarse, habrán ampliado sus conocimientos, su liderazgo y seguirán la senda de un mercado laboral cada vez más influenciado por la tecnología.

7. El gran reto de las empresas en la implantación del teletrabajo no ha estado en adaptar plataformas, equipos, etc., el gran reto ha sido como los trabajadores se han adaptado y los directivos han dirigido a estos trabajadores. Adaptar las Habilidades Directivas y las Competencias de quienes debían asumir responsabilidades y dirigir las organizaciones, ha sido esencial para al menos durante la pandemia provocada por la COVID-19, mantener la productividad en las organizaciones empresariales.

8. El respeto al horario laboral es también protagonista entre las Habilidades y Competencias de un directivo que dirija un equipo de teletrabajo. Que la jornada sea

más flexible y permita una conciliación laboral y familiar, no significa que un trabajador tenga que estar disponible las 24 horas del día. El directivo con la habilidad de gestionar el tiempo de una manera adecuada, debe respetar y cuidar que el teletrabajo no extienda la jornada laboral de sus equipos de teletrabajo. Los teletrabajadores tienen la sensación de estar trabajando todo el tiempo, el directivo debe aconsejar y ayudarles a desconectar.

9. De todas las Habilidades y Competencias analizadas, la más importante es la comunicación. Una buena estrategia de comunicación fluida mediante las herramientas apropiadas, garantizará al directivo cumplir los objetivos deseados y el desempeño eficaz de sus equipos de teletrabajo.

10. El teletrabajo puede ser una oportunidad para que la Administración Pública ahorre en costes y, por ende, una mejor gestión del dinero y del empleo público. La posibilidad de trabajar a distancia puede reducir el gasto de oficinas y despachos innecesarios, una mejor optimización de los recursos garantizando la presencialidad en aquellos servicios esenciales y estrictamente necesarios.

Este TFM nos ha revelado mucha información sobre el teletrabajo, e incluso pudiera ayudado a despejar ciertas incógnitas en cuanto a su efectividad y posible afectación a la productividad de las empresas, pero ¿realmente están preparadas las empresas españolas para este cambio de cultura empresarial que ha venido para quedarse? ¿están preparados los directivos y sus respectivos equipos? Quizás, las cifras tan bajas de empresas españolas que han implantado el teletrabajo en sus organizaciones, no estén motivadas por falta de infraestructuras o medios para ello, es obvio que el mercado laboral español —muy marcado por el desempleo— depende demasiado del sector turístico y del sector servicios, sectores que deben ver una oportunidad en las nuevas tecnologías y hasta la fecha, máxime con el parón que ha tenido el sector turístico provocado por la pandemia, aún siguen sin aprovecharla, quizás, los directivos del sector no han adaptado correctamente sus habilidades y competencias directivas a las nuevas tecnologías.

8. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Cuesta, Henar (2019): “Lugar único, múltiple y ausencias de lugar a partir de la negociación colectiva”, Documentación Laboral, 118

Anderson, Sweeney Williams, Métodos cuantitativos para los negocios, Internacional Thomson Editores, México, 1998.

Arias Galicia, Fernando, Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, Editorial Trillas, 2004, México.

Axley, S. Communication at work. Management and the communication intensive organization, Westport, Quorum Books, United States of America, 1996.

Baruch, Y. (2000): “Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers”. *New Technology, Work and Employment*, vol. 15 nº 1, pág. 34-48

Berelson, B. y G. Steiner, Human behavior: an inventory of scientific findings, New York, Harcourt Brace and World, United States of America, 1964.

Carrasco Durán, M. (2014). El Tribunal Constitucional y el uso del correo electrónico y los programas de mensajería en la empresa. *Revista Aranzadi Doctrinal*, 9, 53-60.

De Castro Mejuto, Luis Fernando (2016): La formación y promoción profesional en el teletrabajo, Trabajo a distancia y teletrabajo, Pamplona: Aranzadi

De la Puebla Pinilla, Ana (2020): “Trabajo a distancia y teletrabajo: una perspectiva de género”, Revista Labos, Vol. 1, n. 3, pp.4- 11

Del Tiempo D. I. S. T. R. I. B. U. C. I. O. N. Autor: Covey R., Stephen; Merrill, A. Roger; Merrill, Rebecca R Título: Primero lo primero: vivir, amar, aprender, dejar un legado. P. imprenta: 1995. Paidós. Impreso. 479 p. Descriptores: Administración

Drucker, Peter F., El ejecutivo eficaz, Editorial Sudamericana, México, 1984

Farré Olalla, Lidia y González Luna, Libertad (2020): Las tareas domésticas y el cuidado de los hijos durante el confinamiento, una labor asumida principalmente por las mujeres, observatoriosociallacaixa.org, 23 de septiembre de 2020

InfoJobs. (2 de septiembre de 2019). <https://nosotros.infojobs.net/>. Obtenido de <https://nosotros.infojobs.net/: https://nosotros.infojobs.net/prensa/notas-prensa/solo-2-de-cada-10-trabajadores-tiene-permitido-teletrabajar-en-espana>

Klein, Josephine, Estudio de los grupos, 3a. ed., Edit. Fondo de Cultura Económica, México, 1990.

Lousada Arochena, José Fernando (2011): “El trabajo a domicilio y el teletrabajo”, Revista Técnico Laboral, 129

Mella Méndez, Lourdes (2015): “La seguridad y salud en el trabajo”, en Trabajo a distancia y teletrabajo: estudios sobre su régimen jurídico en el Derecho español y comparado, Cizur Menor: Aranzadi

NTP,412: Teletrabajo: criterios para su implantación

Rodríguez Estrada, Mauro, Manejo de problemas y toma de decisiones, El Manual Moderno, México, 1998.

Tascón López, Rodrigo (2019): “El teletrabajo como forma de presente y de futuro de la prestación de servicios: experiencias en la negociación colectiva”, Salamanca, XXIX Congreso de la Asociación Española de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social

Torres, D. (2021). <https://blog.hubspot.es/>. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/: https://blog.hubspot.es/sales/programas-videoconferencias>

Townsend, A., Demaria, S. y Hendrickson, a. (1998): “Virtual teams: Technology and the workplace of the future”. *Academy of Management Executive*, vol. 12, pág. 17-29.

UGT (2020b): La nueva regulación del teletrabajo: el Real Decreto Ley 28/2020, de 22 de septiembre, de Trabajo a distancia. Entorno, exposición y análisis, UGT

www.ine.es. (2021). *El teletrabajo en España y la UE antes de la COVID-19*.

www.ine.es

Whetten, D. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.

Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M y Werner, J. (1998): “*Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*”. *Academy of Management Review*, vol. 23, pág. 513-530.

8.1 Consultas en la web

Real Academia Española, <http://www.rae.es>, fecha de consulta: 15 de junio de 2021

www.ine.es. (2021). *El teletrabajo en España y la UE antes de la COVID-19*.

www.ine.es.